

# Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale

Jean-Luc Tomás, Laure Kloetzer, Yves Clot

DANS **NOUVELLE REVUE DE PSYCHOSOCIOLOGIE** 2014/2 (N° 18), PAGES 177 À 194  
ÉDITIONS **ÉRÈS**

ISSN 1951-9532

ISBN 9782749242026

DOI 10.3917/nrp.018.0177

Article disponible en ligne à l'adresse

<https://www.cairn.info/revue-nouvelle-revue-de-psychosociologie-2014-2-page-177.htm>



**CAIRN.INFO**  
MATIÈRES À RÉFLEXION

Découvrir le sommaire de ce numéro, suivre la revue par email, s'abonner...

Flashez ce QR Code pour accéder à la page de ce numéro sur Cairn.info.



**Distribution électronique Cairn.info pour Érès.**

La reproduction ou représentation de cet article, notamment par photocopie, n'est autorisée que dans les limites des conditions générales d'utilisation du site ou, le cas échéant, des conditions générales de la licence souscrite par votre établissement. Toute autre reproduction ou représentation, en tout ou partie, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit, est interdite sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, en dehors des cas prévus par la législation en vigueur en France. Il est précisé que son stockage dans une base de données est également interdit.

# Coanalyser l'activité syndicale : un référentiel d'activité entre dilemmes et acquis de l'expérience syndicale

Jean-Luc Tomás, Laure Kloetzer et Yves Clot

Cet article présente les principaux résultats d'une recherche réalisée pendant deux ans et demi, de janvier 2006 à juin 2008, avec des syndicalistes de la Confédération française de l'encadrement-Confédération générale des cadres (CFE-CGC). Ce travail est au croisement des enjeux actuels du syndicalisme et des enjeux sociaux de la validation des acquis de l'expérience (par la suite dans ce texte, VAE). Historiquement, le syndicalisme répond à trois fonctions essentielles : la représentativité, la régulation sociale et l'organisation de la solidarité. Mais depuis les années 1990, les syndicats français sont affaiblis, divisés et contestés. Ils doivent faire face à une crise dont l'issue reste encore incertaine. Pour y faire face, développer les adhésions paraît être une solution. Mais pour le dire à la manière de Pernot (2005, p. 309) : « Pourquoi adhérer à un syndicat alors que les raisons de ne pas le faire sont si nombreuses ? » L'auteur renverse cette interrogation pour questionner « ce qui pousse encore ceux qui les rejoignent ou y demeurent » (*ibid.*). L'attractivité du syndicalisme est alors à questionner. L'enjeu est majeur puisque la démographie des syndiqués et des militants ne permet pas d'envisager le futur avec assurance.

Jean-Luc Tomás, maître de conférences, CNAM, équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité, CRTD, EA 4132. [jeanluc.tomas@cnam.fr](mailto:jeanluc.tomas@cnam.fr)  
Laure Kloetzer, maître de conférences, CNAM, équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité, CRTD, EA 4132. [laure.kloetzer@cnam.fr](mailto:laure.kloetzer@cnam.fr)  
Yves Clot, professeur titulaire de chaire, maître de conférences, CNAM, équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité, CRTD, EA 4132. [yves.clot@cnam.fr](mailto:yves.clot@cnam.fr)

Dans ce contexte, la VAE apparaît aux institutions syndicales comme une piste d'avenir : au cours de leur activité syndicale, les militants construisent des compétences diversifiées, parfois plus étendues que celles générées par leur activité professionnelle. Il semble légitime pour les militants de chercher à valoriser les acquis de cette expérience. Mais les compétences acquises dans le champ syndical, complémentaires à celles issues de leur activité professionnelle, sont-elles suffisamment spécifiques pour envisager, à travers un dispositif de VAE, leur transfert en diplômes, certifications ou titres<sup>1</sup> ? Pour répondre à cette question, la CFE-CGC a proposé à l'équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité<sup>2</sup> de travailler à la réalisation d'un référentiel de l'activité syndicale, première étape pour instruire cette question. Après avoir situé le contexte social et les enjeux scientifiques d'une telle démarche, nous montrerons comment l'analyse, ou plutôt la coanalyse de l'activité de militants syndicaux, nous permet de confirmer l'acquisition de compétences spécifiques et approfondies associées à l'engagement social des militants<sup>3</sup>. L'analyse a été menée avec un groupe de volontaires qui sont parfois appelés « collectif de recherche associé », ou « collectif des pionniers », dans la mesure où ils cherchent à ouvrir la voie à leurs pairs soucieux d'analyser et valider leur expérience.

## UNE DEMANDE SOCIALE ET UNE PLURALITÉ D'ENJEUX

### *Militance et VAE*

La validation des acquis de l'expérience syndicale s'inscrit dans une histoire scientifique que l'on peut faire débiter dès les années 1990 (Dales et coll., 2001 ; Guittet et coll., 1995). La loi de modernisation sociale de 2002, définissant les modalités de VAE<sup>4</sup>, engendre de nouvelles perspectives concernant la validation des acquis de la militance (Rocca, 2003). Parmi celles-ci, il s'agit de démontrer l'existence d'acquis de l'expérience associés aux fonctions syndicales.

Pour certains, comme par exemple Guittet et coll. (1995), les connaissances acquises dans l'exercice de la militance syndicale restent à des niveaux superficiels, tandis que d'autres travaux ont réussi, au

1. Dans la suite de cet article, nous n'utiliserons que le terme « titres » pour faire référence au triptyque titres, diplômes et certifications.

2. Équipe Psychologie du travail et clinique de l'activité du Centre de recherche sur le travail et le développement (CRTD), EA 4132.

3. Dans la suite de cet article, les syndicalistes seront appelés indifféremment militants, syndicalistes ou militants syndicaux.

4. La genèse de la loi du 17 janvier 2002 instituant la validation des acquis de l'expérience (VAE) est discutée dans de nombreux articles, par exemple, ceux de Brucy, Labruyère, Merle, dans le livre sous la direction de Neyrat (2007) en référence.

contraire, à distinguer des savoirs spécifiques des savoirs génériques (Philo, 2001). L'enjeu est de taille pour les confédérations syndicales et les militants qui souhaitent s'engager dans une démarche de VAE. Si l'expérience militante produit des compétences de « surface », celles-ci sont peu transposables dans la sphère professionnelle. En revanche, si les compétences acquises sont transférables, les militants peuvent envisager de s'appuyer sur leur expérience syndicale pour s'engager dans une reconversion professionnelle.

Traditionnellement, c'est dans les sphères juridique et prud'homale qu'ont été identifiées les compétences acquises les plus proches de champs académiques, par conséquent, les plus directement transférables en diplômes (Neyrat, 2007 ; Willemez, 2010). C'est cette voie qui a été le plus souvent privilégiée par les syndicats pour réfléchir à la question, déjà instruite (Ubbiali, 1999), de la reconversion des militants.

La demande sociale adressée à notre équipe par la CFE-CGC s'inscrit dans ce cadre général, mais s'appuie aussi sur une politique confédérale déterminée. Le « contrat d'engagement social<sup>5</sup> », revendiqué par cette organisation syndicale, prévoit un dispositif de VAE, qui pour être véritablement efficace doit s'appuyer sur un référentiel d'activité. Pour réaliser ce travail, la CFE-CGC a demandé à un groupe de militants, ayant un mandat de juge prud'hommes, de participer à cette étude. Dès la première réunion, il s'est avéré que les syndicalistes assumaient fréquemment plusieurs fonctions. Le mandat de juge prud'homal, en particulier, est confié à des syndicalistes expérimentés engagés dans de nombreuses autres activités syndicales. Le fait d'inviter un groupe de syndicalistes à participer à la recherche sur la base de leur qualité de juges des prud'hommes sélectionnait donc des syndicalistes expérimentés, sans limiter le champ de la recherche à l'exploration de cette activité. À partir de cette commande et de la constitution d'un collectif de recherche associé constitué de militants volontaires, nous<sup>6</sup> avons travaillé à la réalisation d'un référentiel d'activité sur la base d'une coanalyse de l'activité militante. Une telle démarche scientifique dans le champ du syndicalisme est originale à plus d'un titre.

5. Le contrat d'engagement social envisagé par la CFE-CGC permet de « valoriser l'engagement syndical en repositionnant le syndicat non plus comme un adversaire mais comme le moyen de pacifier les relations sociales dans l'entreprise. Et afin d'assurer aux délégués ce rôle, elle propose la mise en place d'un contrat d'engagement social, facteur de compétence et d'indépendance ». Il s'agit de créer un contrat pour i) définir de nouvelles protections et garanties, ii) maintenir et faire évoluer les rémunérations des permanents syndicaux, iii) développer une logique VAE (cf. [http://archive.cfecgc.org/e\\_upload/pdf/contratengagtsocial.pdf](http://archive.cfecgc.org/e_upload/pdf/contratengagtsocial.pdf)).

6. Sous la responsabilité scientifique du responsable de l'équipe de recherche Psychologie du travail et clinique de l'activité, Yves Clot, deux membres de cette équipe ont participé à ce travail : Laure Kloetzer et Jean-Luc Tomás. Ils ont été rejoints par Bernard Prot lors d'une expérimentation du référentiel avec quatre militants, candidats à la réalisation d'une VAE.

### *Les sciences du travail et l'analyse de l'activité syndicale*

Tout d'abord, si le syndicalisme est un objet pour les sciences sociales, il l'est souvent en tant que sociologie de l'engagement (par exemple, Gayral et Guillaume, 2011 ; Nicourd, 2009), à travers l'histoire du syndicalisme (par exemple, Andolfatto et Labbé, 2006 ; Flauraud et Ponsard, 2013) ou encore dans l'analyse de son fonctionnement (par exemple, Tixier, 1992). À notre connaissance, seul le travail de Dugué (2005) s'attache à l'analyse détaillée d'une activité syndicale en tant que telle, en situation de négociations collectives.

Du côté des sciences du travail, et plus spécialement de l'analyse du travail, l'expérience menée en Italie par Oddone, Re et Briante (1981) reste une référence. En insistant sur les aspects formatifs de ce travail, l'ergonomie de tradition francophone a mis en place des coopérations avec des syndicats pour expérimenter une dynamique « recherche-formation-action » (Teiger et Laville, 1989). Dans ce cas, l'analyse du travail est un moyen pour soutenir un objectif de formation (par exemple, Damothe et Bourdon, 2013). La clinique de l'activité a également largement repris les méthodes d'investigation de l'expérience des professionnels utilisées par Oddone et son équipe. Mais seul le travail de Briec (2013)<sup>7</sup> concerne directement l'analyse de l'activité syndicale. En définitive, on peut constater l'absence – à l'exception notable de Dugué (2005) et Briec (2013) – de travaux consacrés explicitement à l'analyse de l'activité des militants.

### *(Re)conceptualiser le référentiel d'activité*

Par ailleurs, et contrairement à certains travaux (Guittet et coll., 1995), nous avons émis l'hypothèse que le travail syndical permet l'acquisition d'expériences fondamentales, originales et précises permettant aux militants de s'engager dans la VAE. Le travail militant n'est pas exempt de contradictions, impliquant des conflits dans l'activité (Clot, 1999, 2008) de chacun. Ces conflits de l'activité des militants, en s'exprimant sous la forme de dilemmes (Kloetzer, 2008 ; Ballas, 2011 ; Prot, 2011 ; Tomás et Prot, 2011), c'est-à-dire de conjonctions impossibles d'objectifs dont on ne peut pas sortir en choisissant simplement entre deux possibilités, impliquent et présupposent des ressources individuelles et collectives permettant de s'y mesurer.

Enfin, la démarche de VAE, en transformant l'usage et les questions des référentiels (Clot et Prot, 2003 ; Bertrand, 2007 ; Maillard, 2001 ;

7. Dans les limites de cet article, nous ne pourrions pas revenir sur l'adaptation au travail syndical du modèle du métier (Clot, 2008). Il est possible cependant de soutenir (cf. Briec, 2013) que le syndicalisme est un travail où se recoupent quatre registres : les niveaux personnel, interpersonnel, impersonnel et transpersonnel.

Prot, 2007), permet de revenir sur leurs appellations et contenus. Un référentiel d'activités<sup>8</sup> peut se présenter sous la forme d'une liste de tâches prescrites structurée autour d'un inventaire de « verbes d'action ». Ainsi trouve-t-on régulièrement recensés les « savoirs » d'organisation, de communication, de décision et de relation déclinés en autant de compétences. Cette organisation tend à rabattre l'originalité de l'action sur le savoir d'un côté et à faire du savoir un simple moyen de l'action. Pour le dire autrement, ces référentiels compriment simultanément l'originalité de l'expérience et celle des connaissances. Afin d'éviter ces écueils, le commanditaire, le collectif de militants et l'équipe de recherche ont privilégié la construction d'un référentiel qui ne soit pas directement un référentiel de tâches, mais bien un référentiel d'activité<sup>9</sup> permettant de repérer les lignes de force de l'activité syndicale.

## LE DISPOSITIF DE COANALYSE<sup>10</sup> DE L'ACTIVITÉ SYNDICALE

### *La redécouverte de l'expérience*

Les recherches en analyse du travail ont solidement établi que les acquis de l'expérience les plus opérants étaient aussi les moins conscients. La difficulté pour celle ou celui qui veut expliquer son expérience réside dans le fait qu'il effectue un double rabattement spontané. Il ramène ce qu'il a fait effectivement à ce qu'il a voulu faire. Par ailleurs, l'expérience acquise, devenue une « habitude », disparaît aux yeux mêmes de ceux qui la détiennent. Elle devient lisse, incorporée, invisible. Ajoutons que le réel de cette activité ne concerne pas seulement ce qui est fait ou réalisé. Ce qui n'est pas encore fait, ce qu'on cherche à faire, ce qui échappe et qu'on cherche pourtant à maîtriser, ce qu'on se retient de faire, autrement dit les activités suspendues, empêchées ou envisagées (Clot, 2008), font partie de l'expérience et souvent lui donnent son sens. Accéder à ces acquis suppose de mettre en place des méthodes indirectes, qui passent par une transformation de l'activité en situation (Vygotski, 1930). Le groupe de militants a été invité à un travail de coanalyse de son activité à partir d'un cadre méthodologique historico-développemental et dialogique (Clot, 2008). Cette approche suppose de transformer un groupe de militants en collectif de travail (Clot, 1999) de militants volontaires pour analyser leur activité. Mais cette transformation n'a rien de spontané. Elle s'appuie sur des discussions répétées, outillées

8. Le pluriel correspond à l'usage du concept d'activité, synonyme ici de « tâche ».

9. Au singulier, le terme « activité » renvoie ici au concept tel qu'il est développé en clinique de l'activité (voir par exemple Clot, 1999).

10. Nous parlons ici de « coanalyse » dans la mesure où il s'agit pour les chercheurs de seconder l'activité des militants dans la redécouverte de leur expérience par l'entremise de techniques de retour sur l'action.

et structurées par des matériaux empiriques, qui ont permis aux militants d'appréhender et d'approfondir leurs différentes façons de faire, leurs hésitations face à certaines difficultés, les divers choix possibles inhérents à l'exercice syndical.

Adoptant la perspective de la clinique de l'activité (Clot, 1999, 2008), les chercheurs ont proposé un cadre permettant aux militants de formaliser leur expérience afin qu'ils en disposent pour éventuellement agir sur elle, la retoucher, la transformer. Nous avons tenté de provoquer le développement de l'activité en construisant des étapes d'analyses successives durant lesquelles les militants ont été confrontés, individuellement et collectivement, à ce qu'ils font, puis à ce qu'ils disent de ce qu'ils font et, enfin, à ce qu'ils font de ce qu'ils disent. Ce cycle poursuit un objectif général : favoriser le développement du pouvoir d'agir des sujets sur leur milieu de travail et sur eux-mêmes (Clot, 2008).

### *Les étapes de la coanalyse*

Nous avons réalisé, avec un collectif de 16 cadres-militants et sur une durée de trente mois – à partir de janvier 2006 –, 17 réunions de travail. Celles-ci nous ont permis a) de définir les principales tâches du militant, b) de revenir sur des objets significatifs de leur travail, c) de mettre en perspective les coanalyses au regard de la formalisation de leurs expériences. En s'engageant effectivement dans l'analyse de matériaux précis, les syndicalistes analysent leur expérience individuelle et collective. C'est en s'appropriant le cadre dialogique, basé sur les controverses, que les militants du collectif sont parvenus à se détacher de leur expérience pour que celle-ci devienne un moyen de faire d'autres expériences (Clot, 2008 ; Vygotski, 1925). Mais ce travail ne s'est pas réalisé en ligne droite.

Dès les premières réunions de travail, nous avons rencontré une difficulté majeure : la multiplicité et l'éclatement des « tâches » syndicales. Les militants assument de nombreuses responsabilités, à différents niveaux : « On a tous plusieurs casquettes<sup>11</sup>. » Par ailleurs, les activités syndicales et professionnelles s'entremêlent et se chevauchent en permanence. Embarrassés face à l'étendue des objets de discussion possibles, nous avons demandé au collectif d'établir une liste de leurs principales tâches. En découpant leur travail en trois pôles – à l'intérieur de l'entreprise, à l'intérieur du syndicat, dans le paritarisme – et en désignant un certain nombre de « tâches de référence » – comme la rédaction d'un tract, la préparation d'un comité d'entreprise, la négociation collective –, les militants du collectif ont véritablement entamé un travail d'analyse.

11. L'utilisation de ces guillemets signale que les termes sont repris des discussions collectives entre militants du collectif associé à la recherche.

Voici une liste des principales activités syndicales que nous avons recensées dans ce travail préliminaire avec les militants du groupe des pionniers. Elles se décomposent en trois grandes catégories :

– *Les tâches réalisées en entreprise :*

Réunions syndicales, rédaction des tracts et tractage, réunions de comité d'entreprise (CE), réunions de comité d'hygiène, sécurité et condition de travail (CHSCT), élections professionnelles, élections de recrutement, collecte des cotisations, conseils des salariés.

– *Les tâches réalisées hors de l'entreprise :*

Réunions de section, négociations de branche, juge prud'hommes, réunions d'union départementale (UD) et d'union régionale (UR), commissions paritaires, réunions intrasyndicales, réunions au niveau européen.

– *Les tâches associées au travail intrasyndical :*

Réunions diverses de travail, réunion de comité de contrôle juridictionnel et financier, réunion de comité directeur.

Nous avons ensuite mobilisé quatre méthodes pour poursuivre l'investigation : des observations directes des chercheurs, des journaux d'activité remplis par les militants, des autoconfrontations croisées réalisées en amont des réunions et des instructions au sosie conduites pendant les réunions. Les situations analysées dans le détail ont été les suivantes : élaboration de tracts ; réunion de préparation aux CE ; réunion de bureau ; réunion intrasyndicale ; réunion de préparation à un conseil de prud'hommes.

Pour résumer la démarche, les réunions de travail avec le collectif ont été d'abord soutenues et stimulées par des observations de terrain, des informations provenant de questionnaires et des entretiens en instruction au sosie, puis dans un deuxième temps par les résultats des coanalyses menées à partir des entretiens en autoconfrontation croisée et au sosie. Dans tous les cas, il s'agissait de provoquer, par le jeu des controverses, des discordances entre les différentes manières de faire. Ces discordances sont autant de moyens pour réaliser des liaisons, déliaisons, reliaisons des rapports entre ce qui est momentanément stabilisé dans le milieu et ce qui est mobilisé individuellement pour faire face au réel de l'activité. Les rencontres collectives sont un cadre dialogique, lieu de réalisation effective de controverses entre militants sur les différentes façons de faire. Ces controverses rendent visibles à la fois les tâches et les enjeux, les conflits de l'activité et les ressources construites par chacun pour y faire face. Elles permettent en outre de mettre ces ressources en discussion dans un collectif de pairs qui est à même d'évaluer si elles sont significatives de ressources collectivement développées pour cette activité.

## SEPT DILEMMES ET ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE POUR VISUALISER L'ACTIVITÉ SYNDICALE

### *Un référentiel de l'activité syndicale à deux niveaux*

L'élaboration d'un référentiel d'activité, au sens qui est le nôtre, repose sur l'identification de dilemmes présents dans l'activité syndicale, sources d'acquis de l'expérience. Cette distinction entre les sources de l'activité – les dilemmes – et les ressources – les acquis de l'expérience – permet de comprendre comment l'expérience est engendrée et provoquée par les rapports toujours singuliers entre ce qui fait obstacle et ce qui permet de les renouveler. Nous distinguons donc deux niveaux dans l'architecture d'un référentiel d'activité, le niveau des dilemmes d'activité et le niveau des acquis de l'expérience.

Les dilemmes de l'activité sont abstraits à partir des délibérations encadrées et structurées des militants, nourries par l'analyse détaillée de leur activité concrète, sur différents aspects de leur activité, depuis les tâches de référence jusqu'aux controverses sur les différentes manières d'agir en situation. Ces dilemmes de l'activité sont des antagonismes indépassables auxquels l'action syndicale efficace doit se confronter.

Les acquis de l'expérience se manifestent en particulier lorsqu'ils permettent de convertir les dilemmes, c'est-à-dire les affrontements de conjonctions irréductibles de l'activité, en ressources répondant à des choix circonstanciels et jamais définitifs. Ils deviennent de véritables acquis de l'expérience lorsque les militants eux-mêmes s'en sont emparés au cours des réunions de travail. Les acquis de l'expérience doivent par conséquent être regardés comme des instruments collectifs de l'action individuelle longuement redéfinis dans le groupe de travail.

### *Sept dilemmes de l'activité syndicale, sources de production d'expérience pour les militants*

Nous avons isolé sept dilemmes d'activité (voir tableau 1) répondant aux conflits inhérents au travail des militants de la CFE-CGC. Ces dilemmes mettent en tension, à l'intérieur de chaque militant, mais aussi entre eux, les dimensions contradictoires du travail syndical.

Tableau 1. Sept dilemmes d'activité

|   |  |  |  |   |  |  |
|---|--|--|--|---|--|--|
| Être loyal envers son employeur ou envers le syndicat ? | Ruser pour être efficace sans manipuler les autres ? | Être d'abord syndicaliste ou d'abord professionnel ? | Diriger des bénévoles ou diriger des subordonnés ? | Offrir un service ou produire des idées ? | Coopérer ou concurrencer les autres organisations syndicales ? | Représenter la loi ou représenter les salariés ? |
|---|--|--|--|---|--|--|

Dans les limites de cet article, nous nous focaliserons, malgré l'arbitraire de cette décision, sur deux de ces sept dilemmes : être d'abord syndicaliste ou d'abord professionnel ? Et sur la question de la loyauté : comment être loyal envers son employeur *et* envers le syndicat ? Les autres dilemmes ne seront pas traités faute de place. Mieux déployés, ils peuvent toutefois s'entendre ainsi :

– Agir avec efficacité ou manipuler les autres : comment le syndicaliste peut-il articuler l'efficacité de son action, qui impose de mobiliser des techniques d'action et parfois de la ruse, et la participation à une aventure humaine qui lui donne sens, dans laquelle le développement de chacun et de tous est primordial ?

– Diriger des bénévoles ou diriger des subordonnés : sans lien hiérarchique dans le syndicat, l'action efficace suppose un exercice subtil du pouvoir qui s'exerce sur des collègues de bonne volonté partageant certaines valeurs.

– Offrir un service ou produire des idées : entre les tentatives de connexion avec les attentes des salariés de l'entreprise et le désir de voir progresser des revendications sociales sur la base d'orientations sociétales, l'activité des militants se retrouve parfois en situation de contradiction.

– Coopérer ou concurrencer les autres organisations syndicales : entre poursuite de buts communs et stratégies d'alliance et compétition dans le cadre d'un syndicalisme d'élection et gagner de l'influence.

– Représenter la loi ou représenter les salariés : dans l'activité prud'homale, le syndicaliste est tiraillé entre être juge, représentant de la loi, et son rôle de représentant des salariés.

### *Être d'abord syndicaliste ou d'abord professionnel ?*

Le travail de coanalyse a rapidement relevé l'une des particularités du syndicalisme à la CFE-CGC : les militants exercent une activité professionnelle de cadre associée à un travail syndical. Cette double casquette impose des contraintes particulières. L'emploi du temps des militants doit combiner un double agenda. Les obligations professionnelles et syndicales se chevauchent parfois. Les deux champs ne sont pas imperméables. Les préoccupations de l'un perturbent parfois les réalisations de l'autre. Les activités professionnelle et syndicale s'entrechoquent, s'interrogent, se complètent, s'aiment. Plus encore, ces forces d'attraction-répulsion peuvent provoquer des « micropollutions » d'une activité par l'autre et dans l'autre.

Lors d'une autoconfrontation croisée entre deux militants ayant été filmés dans le cadre d'une réunion de leur comité d'entreprise, une discussion s'est engagée sur les intersections provoquées par la situation. Dans le premier extrait, les deux syndicalistes – Jean-Claude et Sylvie<sup>12</sup> –

.....

12. Les prénoms ont été modifiés.

visionnent les images du travail syndical de Jean-Claude, représentant du personnel CFE-CGC, dans un CE qui est présidé par son responsable hiérarchique direct.

« On ne parle jamais en son nom propre »

*Chercheur* : « Et dans un cas comme ça, où le président du CE est le n + 1 du militant, comment ça se passe ? »

*Jean-Claude* : « Comment on fait ? C'est toute la subtilité de la chose, c'est que bien souvent avec les membres de la direction on se tutoie, on travaille ensemble au quotidien, par contre là ce qu'il faut arriver à faire comprendre et aussi à faire soi-même, c'est que lorsque l'on parle à son n + 1, il ne faut pas lui dire "pourquoi tu as fait ça", nous, ce que nous faisons souvent, on lui demande ce qu'il pense d'un sujet, ou on peut lui dire ce que les élus de la CFE-CGC pensent d'un sujet, cela permet de faire voir que ce n'est pas le collaborateur qui parle à son supérieur. »

*Ch.* : « Et est-ce que ça se dit, ça, aux militants novices, notamment dans ce genre de préparation à une réunion de CE ? »

*Sylvie* : « Non, mais dans le cas de mon collègue novice, ça il le savait déjà, en fait c'est quelque chose qui coule de source, c'est presque dans le B.A.-BA qu'on apprend au départ, on ne parle jamais en son nom propre, on le fait toujours au nom de la CFE-CGC, comme ça on est légitime, ce qui permet de bien montrer la frontière entre la personne professionnelle d'un service et le militant. »

*Jean-Claude* : « Enfin, c'est aussi important de prévenir à chaque fois qu'il y a un militant qui présente un dossier ou qui est concerné par un dossier. »

Cette lutte entre deux engagements parfois antagonistes plonge les militants dans des épreuves complexes où ils apprennent à « se blinder ». Paradoxalement, la perméabilité entre les deux sphères – professionnelle et syndicale – les pousse à « être imperméables ». Sans cette capacité, le travail des militants est « pollué ». Dans la discussion qui se poursuit, les militants analysent que l'imbrication des sphères professionnelle et syndicale transforme souvent une action en moyen pour atteindre d'autres buts.

*Être loyal envers son employeur ou envers le syndicat ?*

Dès les premières réunions, cette difficulté à séparer le travail professionnel du travail syndical a débouché sur la question de la loyauté. L'appartenance simultanée au corps professionnel (qui plus est, de cadres, avec une obligation de loyauté envers la direction) et syndical impose aux militants une vigilance particulière : être loyal à la fois envers l'employeur et envers le syndicat. Cette « double casquette », qu'il faut

parfois retourner plusieurs fois au cours d'une même situation, impose un régime de précaution et de réflexion continue.

Par exemple, au sein d'une même journée, les militants de la CFE-CGC peuvent se retrouver, de par leur statut de cadre, dans deux situations où leurs fonctions diffèrent totalement. Ainsi le matin, ils peuvent participer avec la direction et en tant que cadres à une réunion de discussion réglementaire et sur les prérogatives associées concernant la réorganisation du travail. Puis, dans l'après-midi, ils peuvent se retrouver à discuter ces mêmes textes mais dans une position où « ils ne travaillent plus avec » mais « en face de », c'est-à-dire en tant que syndicalistes. Un extrait d'instruction au sosie permet d'explorer cette situation.

« Être avec, tout en étant en face »

*Chercheur* : « Donc, le matin, je suis avec la direction... »

*Paul* : « Oui. »

*Ch.* : « ... et l'après-midi, je continue à être avec, tout en étant en face. »

*Paul* : « Voilà. »

*Ch.* : « C'est ça l'idée. »

*Paul* : « Donc, oui, mais sans faire des simagrées, hein, quand même... »

*Ch.* : « Oui. »

*Paul* : « Si tu veux, on parle de loyauté. »

*Ch.* : « Comment je fais pour pas faire des simagrées ? »

*Paul* : « Pour pas faire des simagrées ? Parce qu'il ne faut pas que tu sois déloyal l'après-midi, ni avec le DRH ni avec le DG ni avec tes collègues. Puisque tu n'oublies pas que tu es syndicaliste aussi. Alors, c'est avec une certaine, je ne dis pas "neutralité", mais plutôt, un certain, un tout petit recul et une certaine analyse de la situation. Comporte-toi plutôt l'après-midi comme une espèce d'entonnoir ou, si tu veux, une espèce de filtre vis-à-vis de la direction. Et en étant syndicaliste, plutôt que d'attaquer et de foncer tête baissée les poings en avant, montre aux gens avec lesquels tu étais le matin que l'après-midi tu es certes face à eux, mais plutôt analyste de la situation. »

Être « analyste de la situation » permet de « ne pas foncer tête baissée » et d'optimiser ses compétences professionnelles dans un cadre syndical – et inversement. Les activités militantes s'insèrent dans un double maillage : « C'est comme si on avait deux employeurs, l'entreprise et le syndicat. » En conséquence, le travail des militants peut être supporté par deux types de prescriptions : celles associées aux tâches prescrites par l'employeur et celles qui règlent le travail syndical. Mais la loyauté ne se résume pas à une activité tiraillée entre les pôles professionnel et syndical. Même au sein du syndicat, cette double

loyauté oblige à trier, arbitrer, pour progresser. Ce travail s'appuie sur des ressources collectives qui se construisent quotidiennement lors des réunions internes et des activités partagées, comme les distributions de tracts. Cet agir loyalement reste un objet de discussion à l'intérieur de valeurs communes « faites d'humanisme, de responsabilité, d'indépendance, de pragmatisme, de professionnalisme ». On voit ici comment c'est seulement à l'aide des ressources de l'histoire syndicale commune qu'on peut se prémunir contre les difficultés pour chaque militant de ce face-à-face entre attentes de l'employeur et attentes du syndicat.

### *Sept acquis de l'expérience*

À ces dilemmes répondent des compétences particulières, qui spécifient mais n'épuisent pas bien sûr le champ des compétences syndicales.

Tableau 2. Sept acquis de l'expérience

|   |                               |                    |                                  |  |   |   |
|---|-------------------------------|--------------------|----------------------------------|--|---|---|
| Jongler entre des positions différentes | Agir par des moyens détournés | Endurer pour durer | Lier les personnes et les sujets | Conduire un retour réflexif sur et pour l'action | Construire un collectif et une histoire commune | Construire et utiliser une image symbolique |
|---|-------------------------------|--------------------|----------------------------------|--|---|---|

Parmi ces acquis de l'expérience syndicale, nous avons choisi d'en mettre deux en évidence : agir par des moyens détournés ; construire un collectif et une histoire commune. Très succinctement présentés, les autres renvoient aux acquis suivants :

- Jongler entre des positions différentes : les militants font avec adresse passer des objets professionnels dans le champ syndical et vice versa.
- Endurer pour durer : les coups durs et les échecs personnels font partie de l'activité syndicale, l'endurance est donc une ressource pour agir dans la durée.
- Lier les personnes et les sujets : le travail d'organisation conduit par les militants leur permet de construire des réseaux pour monter des actions et des dossiers.
- Conduire un retour réflexif sur et pour l'action : reprendre et discuter l'action passée ouvre des voies de développement pour l'avenir.
- Construire et utiliser une image symbolique : les militants apprennent à jouer des symboles de l'institution pour agir, en leurs termes ils « font du théâtre ».

### *Agir par des moyens détournés*

Agir par des moyens détournés, c'est aussi agir parfois avec « les moyens du bord ». Les militants sont « embarqués dans des affaires »

dans lesquelles ils doivent trouver, dans l'urgence, des solutions. Mais celles-ci doivent être « pesées » avant d'être mises au service de l'action. Les solutions sont évaluées, jugées, estimées en fonction des possibles du moment, mais aussi et surtout en rapatriant les acquis individuels et collectifs des expériences passées. Si dans le cadre du travail syndical l'action est réalisée à titre individuel, elle est rarement inscrite et ancrée dans une activité solitaire. En fait, les expériences de coopération et de collaboration sont les bases privilégiées des techniques de l'action. Sans ces expériences enracinées dans un vécu collectif, les techniques d'action ne pourraient être transmises, améliorées, incorporées, adaptées aux situations toujours singulières, soumises à un travail d'évaluation et affectées par une mobilisation personnelle.

Un extrait d'instruction au sosie nous permet de saisir les ressorts qui permettent au militant de prendre la mesure de ce qu'il doit dire ou faire (ou pas) dans une négociation de branche.

« Toujours en prenant son temps »

*Xavier* : « Ce qui peut se passer aussi, c'est que tu as un membre de délégation qui vient te voir pour t'entretenir d'un problème qui existe dans une des sociétés et qui demande d'intervenir tout à l'heure sur le sujet, par exemple dans telle entreprise, il y a un délégué syndical qui fait de l'obstruction, donc ça il faut quand même le prendre avec beaucoup de réserve, c'est vrai, une fois que tu as l'information c'est à toi, après, en dehors de la réunion, de valider les infos. »

*Chercheur* : « Qu'est-ce que je fais alors, moi, je le vois et il me dit que là il y a une obstruction... »

*Xavier* : « Tu lui dis que tu le remercies de te l'avoir relaté et que tu vas voir, et même si tu es au courant de l'affaire tu ne lui dis pas, il faut prendre le temps, tu ne te précipites pas, tu vas voir. »

*Ch.* : « Je le remercie et je lui dis que je vais voir ça, je vais voir ce problème... »

*Xavier* : « Oui, tout à fait, tu le remercies de t'en avoir parlé et tu vas voir avec ton délégué ce qui se passe réellement, car avec des représentants de branche tu peux échanger sur ce qui se passe dans certaines boîtes sur certains dossiers, mais toujours en prenant ton temps. »

Dans le milieu syndical, agir avec efficacité, c'est apprécier l'ambiance, ne pas aller trop vite, savoir estimer les regards, pondérer ses collègues en les arrêtant par des gestes calmes, user de diplomatie avec les représentants des autres syndicats.

### *Construire un collectif et une histoire commune*

L'un des acquis de l'expérience syndicale tient dans la construction d'un collectif et d'une histoire commune. Cette histoire partagée, qui vient nourrir l'activité de chacun, est l'un des instruments disponibles

pour l'action collective, ainsi qu'une garantie de la pérennité de l'institution syndicale. Elle fournit des ressources à chacun au quotidien pour affronter les problèmes que l'activité pose, de même qu'elle donne sens à l'engagement individuel dans le temps. Les militants expérimentés sont des experts de la construction d'un collectif, qui constitue un des buts habituels de l'action militante. Elle se réalise par des activités spécifiques, comme la participation à des événements locaux ou nationaux, à des sorties ou à des « grands-messes », qui sont l'occasion de se retrouver, de sentir la force du groupe et d'éprouver qu'on partage quelque chose, mais elle traverse également les activités quotidiennes. Diverses techniques d'action sont mises en œuvre au fil des activités syndicales pour les transformer en occasions de constituer ce collectif.

Ainsi de la réunion d'information des délégués syndicaux, conduite par une militante au niveau d'une union départementale à l'occasion de la campagne prud'homale 2008. Après avoir exposé les enjeux de la campagne, la militante lance une discussion ouverte avec la trentaine de participants sur la question des outils promotionnels à déployer pour faire connaître le syndicat. Son collègue, commentant ces images en autoconfrontation croisée, y voit avant tout une stratégie efficace de construction d'une équipe engagée dans la même aventure collective. Il réfléchit ainsi, commentant le déficit d'informations en provenance de la confédération syndicale sur le matériel promotionnel qui sera disponible :

« Ça crée une équipe de se poser des questions »

*André* : « Je pense le fait de se débrouiller un peu seuls, c'est pas forcément négatif. Parce que là [sur le film d'activité de sa collègue] je vois tout le monde réfléchir, au moins ça les implique. Parce que les choses on en a eu plein... »

*Julie* : « Même trop ! »

*André* : « Il y en a tellement qu'on ne sait plus quoi en faire et le fait de se reposer des questions, c'est pas forcément négatif. »

*Julie* : « Ça permet de souder une équipe, mine de rien. »

*André* : « Je vois nous, par exemple, c'est motivant de se débrouiller tout seuls, d'inventer des trucs, si tout nous arrivait, des caisses à distribuer pour telle date... »

*Julie* : « En général elles restent sous le bureau ! Je suis assez d'accord avec toi ! Ça force à la créativité sur place, tant que tu ne sais pas ce qui va exister au niveau de la confédération. »

*André* : « On sent que ça crée une équipe, le fait de se poser des questions. »

*Julie* : « C'est peut-être pour ça que les délégués étaient contents, qu'ils nous ont remerciés de la réunion. »

*André* : « Ça ne m'étonne pas. Parce qu'on voit, là, ça prend, l'ambiance. »

## CONCLUSION : UN RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉ EXPÉRIMENTAL

Les sept dilemmes et les sept acquis de l'expérience forment un référentiel d'activité expérimental qui permet de rendre compte de la multitude des conflits et des ressources collectives de l'action individuelle. Ce référentiel s'éloigne, à bien des égards, des référentiels existants. Loin d'être indexé directement sur les seules tâches prescrites, il est le fruit d'un long travail collectif de militants qui ont patiemment passé leur activité au crible de leurs analyses pour en retenir, avec les chercheurs, ces deux séries de dilemmes (tableau 1) et d'acquis de l'expérience (tableau 2). Nous pouvons aujourd'hui évaluer quelques forces et faiblesses de cette démarche.

Tout d'abord, ce référentiel permet de prendre la mesure de l'activité militante réelle, c'est-à-dire des dilemmes auxquels l'activité se confronte et des ressources produites collectivement pour l'efficacité de l'action individuelle. Autrement dit, loin des seuls acquis de l'expérience issus du champ du droit du travail, ce référentiel d'activité révèle toute l'étendue des expériences syndicales potentiellement transférables dans le cadre d'un processus de VAE.

Ensuite, on peut estimer<sup>13</sup> que ce référentiel peut devenir un véritable instrument d'analyse de l'activité pour les candidats à la VAE. Comme ont pu le souligner Clot et Prot (2013) dans le cadre d'une discussion sur la portée des référentiels, nous considérons ce référentiel d'activité comme « un moyen d'établir la liaison entre différentes manières de "connaître" le travail, celles qui structurent les situations professionnelles et les connaissances théoriques enseignées en formation » (*ibid.*, p. 145).

En revanche, ce référentiel d'activité ne saurait viser à l'exhaustivité pour rendre compte de la richesse de l'expérience syndicale. En outre, savoir dans quelle mesure il peut être mobilisé efficacement par d'autres personnes que celles qui l'ont construit dans le cadre d'une démarche collective, réflexive et dialogique est une question encore ouverte.

En définitive, l'analyse du travail à laquelle nous nous sommes livrés avec la complicité d'un collectif de militants volontaires, qui a mené à bien une investigation de l'action syndicale efficace, met en lumière certaines composantes de cette dernière, sources de compétences spécifiques, que nous avons choisi de structurer en dilemmes et acquis de

13. Dans les limites de cet article, nous ne pouvons pas présenter les résultats de l'expérimentation de ce référentiel que nous avons menée. Néanmoins, l'usage de ce référentiel dans l'accompagnement à la VAE de quatre candidats nous a permis d'établir que : i) la distinction entre les dilemmes et les acquis de l'expérience ouvre des occasions véritables de réélaboration de l'expérience, ii) l'accompagnement en collectif apparaît comme une ressource pour l'élaboration la plus personnelle de son expérience, iii) la reprise de l'expérience syndicale par la double voie des dilemmes et des acquis modifie les représentations des diplômés accessibles.

l'expérience. Ce travail n'épuise pas, loin de là, la question de l'activité syndicale, mais contribue à une analyse détaillée de cette dernière qui fait encore trop défaut dans le champ du syndicalisme comme dans celui des sciences du travail.

## BIBLIOGRAPHIE

- ANDOLFATTO, D. ; LABBÉ, D. 2006. *Histoires des syndicats (1906-2006)*, Paris, Le Seuil.
- BALLAS, S. 2011. « Le référentiel, un outil de formation, un instrument de développement du métier ; Le métier de masseur-kinésithérapeute en référence », thèse de doctorat de psychologie, Paris, Cnam.
- BERTRAND, H. 2007. « Validation des acquis de l'expérience : constat du passé ou promesse d'avenir ? », *La Revue de l'IRE*, 55, 3, 7-14.
- BRIEC, C. 2013. « Syndicalisme : "l'impersonnel" à l'épreuve. Le cas d'une section départementale du SNUIPP-FSU », Thèse de doctorat de psychologie, Paris, Cnam.
- CLOT, Y. 2008. *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Puf.
- CLOT, Y. 1999. *La fonction psychologique du travail*, Paris, Puf.
- CLOT, Y. ; PROT, B. 2013. « La VAE, entre repli sécuritaire et développement des compétences », *Formation Emploi*, 122, 122-150.
- CLOT, Y. ; PROT, B. 2003. « Expérience et diplôme : une discordance créatrice », *L'orientation scolaire et professionnelle*, 32, 2, 183-201.
- DALÈS, M. ; ROCCA, M. ; SÉBASTIEN, G. ; TALPAIN, A. 2001. *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux, pratiques et perspectives*, Programme VALSYNDIC, Commission des communautés européennes, DG XXII.
- DAMOTHE, B. ; BOURDON, F. 2013. « De l'analyse de réunions de CHSCT à la formation aux pratiques de négociation », dans C. Teiger et M. Lacomblez (sous la direction de), *(Se) Former pour transformer le travail. Dynamiques de constructions d'une analyse critique du travail*, Laval, Presses universitaires de Laval, 120-134.
- DUGUÉ, B. 2005. *Le travail de négociation. Regards sur la négociation collective d'entreprise*, Toulouse, Octarès.
- FLAURAUD, V. ; PONSARD, N. 2013. *Histoire et mémoire des mouvements syndicaux au XX<sup>e</sup> siècle*, Nancy, Arbre bleu.
- GAYRAL, C. ; GUILLAUME, C. 2011. « La fabrication des carrières syndicales. Enquête auprès des cadres intermédiaires de la CFDT », *Rapport final*, Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques.
- GUITTET, S. ; MERMILLOD, G. ; ROCCA, M. ; SÉBASTIEN, G. 1995. *Militants syndicaux. Des acquis à valider*, ministère de l'Emploi et de la Solidarité/ministère de l'Éducation nationale.
- KLOETZER, L. 2008. « Analyse de l'homélie de la messe dominicale : langage et conflits de métier dans l'activité des prêtres », thèse de doctorat de psychologie, Paris, Cnam.
- MAILLARD, F. 2001. « Les référentiels des diplômes professionnels. La norme et l'usage », *CPC documents*, 5.
- NEYRAT, F. 2007. « La validation des acquis de l'expérience : une reconnaissance tout au long de la vie ? », dans F. Neyrat (sous la direction de), *La*

- validation des acquis de l'expérience. La reconnaissance d'un nouveau droit*, Broissieux, Éditions du Croquant, 129-162.
- NICOURD, S. (sous la direction de). 2009. *Le travail militant*, Rennes, Presses universitaires de Rennes.
- ODDONE, I. ; RE, A. ; BRIANTE, G. 1981. *Redécouvrir l'expérience ouvrière. Vers une autre psychologie du travail ?*, Paris, Éditions sociales.
- PERNOT, J.-M. 2005. *Syndicats : lendemains de crise ?*, Paris, Gallimard.
- PHILO, P. 2001. « Accrediting the activism of England trade unionists on higher education », dans M. Dalès ; M. Rocca ; G. Sebastien ; A. Talpain (sous la direction de), *La validation d'acquis professionnels des responsables syndicaux en Europe : enjeux et perspectives. Publications de la Commission des communautés européennes*, Programme VALSYNDIC, Commission des communautés européennes, DG XXII, 9-17.
- PROT, B. 2011. « Apprentissage de la conduite et sécurité routière : Un dilemme de référence pour la conception d'un référentiel de diplôme d'enseignant », *Activités*, 8, 2, 189-201, [en ligne] <http://www.activites.org/v8n2/v8n2.pdf>.
- PROT, B. 2007. « Expérience et référentiel : le problème de Galilée », dans F. Neyrat (sous la direction de), *La validation des acquis de l'expérience, la reconnaissance d'un nouveau droit*, Broissieux, Éditions du Croquant, 199-218.
- ROCCA, M. 2003. « Formation syndicale et validation des acquis de la militance », *Éducation permanente*, 154, 1, 165-177.
- TEIGER, C. ; LAVILLE, A. 1989. « Expression des travailleurs sur leurs conditions de travail : la formation des délégués aux comités hygiène-sécurité-conditions de travail », *Rapport d'étude*, Paris, CNAM.
- TIXIER, P. 1992. *Mutation ou déclin du syndicalisme ? Le cas de la CFDT*, Paris, Puf.
- TOMÁS, J.-L. ; PROT, B. 2011. « Reprise et développement de l'expérience : de l'activité syndicale à la production d'un référentiel d'activité », *Travail et apprentissages*, 6, 150-167.
- UBBIALI, G. 1999. « La reconversion des professionnels du militantisme », *Travail et emploi*, 80, 141-155.
- VYGOTSKI, L. [1925] 2003. « La conscience comme problème de la psychologie du comportement », dans L. Vygotski, *Conscience, inconscient, émotions*, Paris, La Dispute, 61-94.
- VYGOTSKI, L. [1930] 2014. *Histoire du développement des fonctions psychiques supérieures*, Paris, La Dispute.
- WILLEMEZ, L. 2010. « Les conseillers prud'hommes : entre professionnels du droit et permanents syndicaux », dans D. Demazière et C. Gadéa (sous la direction de), *Sociologie des groupes professionnels*, Paris, La Découverte, 263-273.

**JEAN-LUC TOMÁS, LAURE KLOETZER, YVES CLOT, COANALYSER L'ACTIVITÉ SYNDICALE : UN RÉFÉRENTIEL D'ACTIVITÉ ENTRE DILEMMES ET ACQUIS DE L'EXPÉRIENCE SYNDICALE**

**RÉSUMÉ**

À partir d'une demande sociale de validation des acquis de l'expérience des militants d'une grande confédération syndicale française, nous avons coconstruit

avec un collectif de militants un dispositif d'analyse de l'activité syndicale. Le cadre méthodologique des instructions au sosie et des autoconfrontations croisées, issu des travaux en clinique de l'activité, nous a permis d'explorer collectivement l'activité syndicale. Cette investigation conjointe souligne la complexité des conflits rencontrés dans l'activité et l'étendue des compétences qu'ils génèrent. L'analyse du travail dans cette intervention était finalisée sur la production d'un référentiel, conçu pour soutenir le travail individuel d'élaboration de l'expérience, mais aussi celui d'accompagnement institutionnel à la démarche, dans la perspective d'une validation des acquis de l'expérience (VAE). Le référentiel produit reprend une architecture à deux niveaux, celui des dilemmes et celui des acquis de l'expérience syndicale afin de rendre compte de la multitude des conflits et des ressources collectives de l'action individuelle. En repérant les lignes de force de l'activité militante réelle, ce référentiel souligne toute la richesse et la singularité de l'expérience syndicale, bien au-delà des domaines traditionnellement reconnus comme des champs d'expertise du militant syndical, celui de l'accompagnement social et celui du droit du travail. Notre travail confirme l'étendue de ces acquis, potentiellement transférables dans le cadre d'un processus de VAE.

#### MOTS-CLÉS

Dilemmes, validation des acquis de l'expérience (VAE), analyse de l'activité, analyse du travail, instructions au sosie, auto-confrontations croisées (ACC), syndicalisme, référentiel d'activité.

#### **JEAN-LUC TOMÁS, LAURE KLOETZER, YVES CLOT, CO-ANALYSING FRENCH UNION ACTIVITY : L'ACTIVITÉ SYNDICALE : A FRAMEWORK BETWEEN DILEMMAS AND ACQUIRED COMPETENCES**

#### ABSTRACT

This work has been initiated on request of a big French trade union, aiming at supporting its activists in obtaining academic qualifications due to experience (thanks to the French legal procedure of « VAE », « Validation des Acquis de l'Expérience », i.e. validation – accreditation – of acquired experience). The researchers gathered a group of trade union practitioners, ready to engage into a joint analysis of their work as activists. The methodological framework, based on instructions to the double and cross self-confrontations, enabled us to analyze the activities of the trade union activists in a double-level professional frame of reference : the first level is the level of the dilemmas of the activity, and the second level is the level of the acquired competences to face them (« acquis de l'expérience », literally « acquired experience »). The architecture of this frame of reference uncovers the diversity of conflicts and collective resources in individual actions. It identifies main axes structuring the activity of trade union activists. It has been designed to support both individual reflection on one's activity and institutional coaching in the legal procedure of VAE.

#### KEYWORDS

Dilemmas of the activity, Validation of Acquired Experience (VAE), Analysis of the activity, Work analysis, Instructions to the Double, Cross Self-Confrontations (CSC), Trade Union, Activism, Framework of Activity